

**PENGALAMAN KERJA DAN PROFESSIONAL KERJA DALAM
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI BAPPEDALITBANG
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Usul Penelitian Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
Dewi Mudyawati
20402200132

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2023**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

PENGALAMAN KERJA DAN PROFESSIONAL KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI BAPPEDALITBANG KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

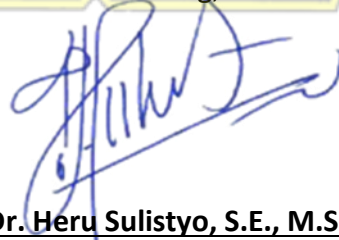
Disusun Oleh:

Dewi Mudyawati
20402200132

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA
Semarang, Mei 2024

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

HALAMAN PENGESAHAN

PENGALAMAN KERJA DAN PROFESSIONAL KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI BAPPEDALITBANG KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Disusun Oleh:

Dewi Mudyawati
20402200132

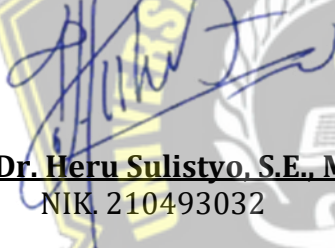
Telah dipertahankan di depan Penguji

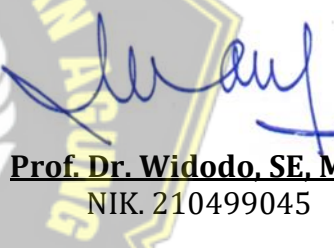
Pada tanggal Mei 2024

Susunan Dewan Penguji

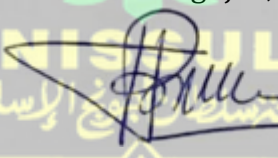
Pembimbing

Penguji I


Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
NIK. 210493032


Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si.
NIK. 210499045

Penguji 2,


Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal Mei 2024

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

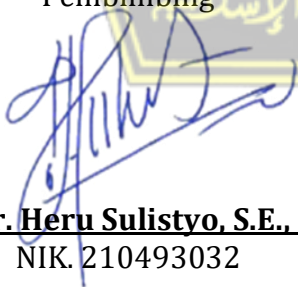
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Dewi Mudyawati**
NIM : **20402200132**
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“PENGALAMAN KERJA DAN PROFESSIONAL KERJA DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI BAPPEDALITBANG KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Mei 2024
Pembimbing Saya yang menyatakan,


Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si.
NIK. 210493032

Dewi Mudyawati
NIM. 20402200132

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dewi Mudyawati
NIM : 20402200132
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**PENGALAMAN KERJA DAN PROFESSIONAL KERJA
DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI
BAPPEDALITBANG KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Dan menyetujui menadi hak Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh, apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 31 Mei 2024
Yang membuat pernyataan


Dewi Mudyawati
NIM. 20402200132



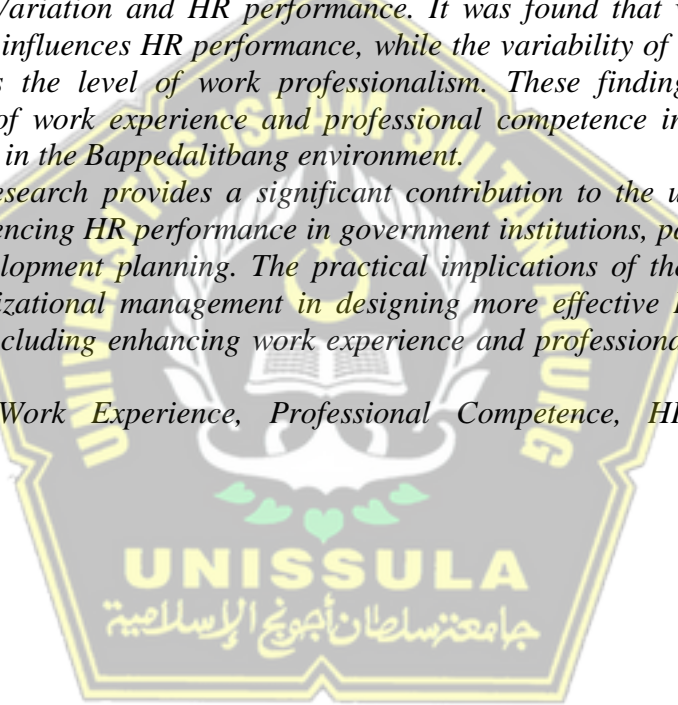

Abstract

This study aims to explore how work experience variation can enhance Human Resource (HR) performance with work professionalism as a mediator in Bappedalitbang West Kotawaringin Regency. The research design used is explanatory research, with the population being all planners in West Kotawaringin Regency. The sampling technique employed is Census, and data collection is done through questionnaires using interval measurement with a Likert scale ranging from 1 to 5. Data analysis is conducted using Partial Least Square (PLS).

The results of the study show that Professional Competence of Planners plays a significant role as a mediator in the relationship between Work Experience Variation and HR performance. It was found that work experience significantly influences HR performance, while the variability of work experience also impacts the level of work professionalism. These findings highlight the importance of work experience and professional competence in enhancing HR performance in the Bappedalitbang environment.

This research provides a significant contribution to the understanding of factors influencing HR performance in government institutions, particularly in the field of development planning. The practical implications of these findings can assist organizational management in designing more effective HR development strategies, including enhancing work experience and professional competence of planners.

Keywords: Work Experience, Professional Competence, HR Performance.



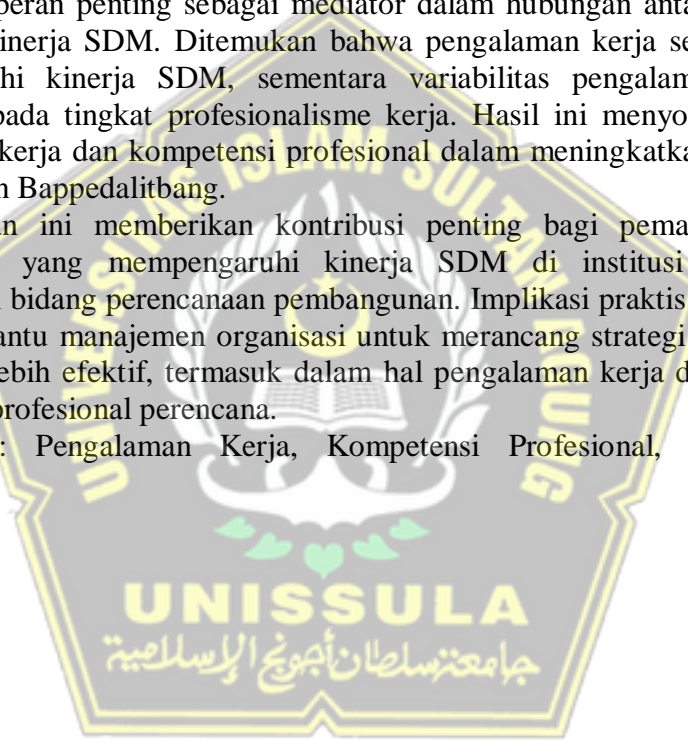
Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dengan profesionalisme kerja sebagai pemediasi di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat. Jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatory research, dengan populasi seluruh SDM perencana di Kabupaten Kotawaringin Barat. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah Sensus, dan pengambilan data dilakukan melalui kuesioner dengan pengukuran interval menggunakan likert scale 1 hingga 5. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Profesional Perencana memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara Pengalaman Kerja dan Kinerja SDM. Ditemukan bahwa pengalaman kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja SDM, sementara variabilitas pengalaman kerja juga berdampak pada tingkat profesionalisme kerja. Hasil ini menyoroti pentingnya pengalaman kerja dan kompetensi profesional dalam meningkatkan kinerja SDM di lingkungan Bappedalitbang.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM di institusi pemerintahan, khususnya di bidang perencanaan pembangunan. Implikasi praktis dari temuan ini dapat membantu manajemen organisasi untuk merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif, termasuk dalam hal pengalaman kerja dan peningkatan kompetensi profesional perencana.

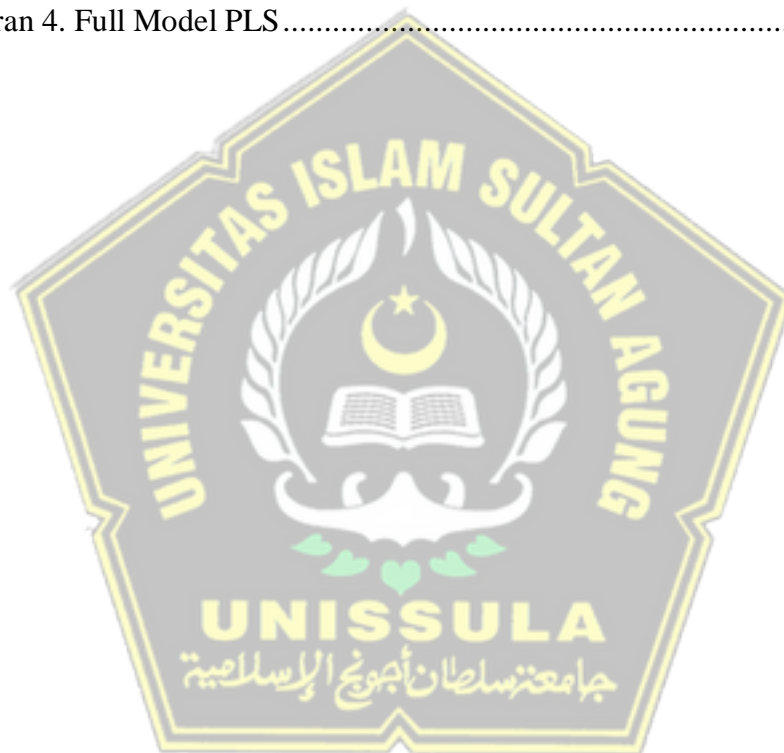
Kata Kunci: Pengalaman Kerja, Kompetensi Profesional, Kinerja SDM.



Daftar Isi

Halaman Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Abstract	iii
Abstrak	iv
Daftar Isi.....	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Tujuan Penelitian.....	5
1.3. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kinerja SDM.....	7
2.2. Pengalaman Kerja.....	9
2.3. Kompetensi Profesional.....	11
2.4. Hubungan antar variable.....	15
2.5. Model Empirik Penelitian.....	17
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1 Jenis Penelitian.....	18
3.2 Populasi dan Sampel.....	18
3.3 Jenis dan Sumber Data	19
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	19
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	21
3.6 Metode Analisis Data	22
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	34
4.1. Deskripsi Statistik Responden dan Variabel.....	34
4.2. Analisis Data Statistik	44
2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model)	57
4.4. Pembahasan Hasil.....	64
BAB V PENUTUP	71
5.1. Simpulan	71

5.2. Implikasi Teoritis	73
5.3. Implikasi manajerial	74
5.4. Keterbatasan Penelitian	77
5.5. Agenda Penelitian Mendatang	78
Daftar Pustaka	79
Lampiran 1	82
Lampiran 2 Deskripsi Responden Penelitian	87
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Kuesioner	89
Lampiran 4. Full Model PLS	90



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manfaat mendorong keberagaman dan inklusi (*Diversity and Inclusion*) di tempat kerja pada saat ini telah diakui secara luas (Shi et al., 2022). Organisasi perekrutan yang memprioritaskan *Diversity and Inclusion* tidak hanya merasa lebih mudah untuk menarik talenta terbaik dan mendapatkan akses ke kumpulan talenta yang lebih besar, tetapi tim yang beragam dikenal lebih inovatif, tegas, termotivasi, dan produktif.

Pengalaman merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas guna pencapaian tujuan organisasinya (Freyn et al., 2021). Pengalaman kerja karyawan dalam suatu pemerintahan atau organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan atau organisasi tersebut (Shi et al., 2022). Dengan dibekali banyak pengalaman, maka kemungkinan untuk mewujudkan prestasi atau kinerja yang baik cukup meyakinkan dan sebaliknya bila tidak cukup berpengalaman di dalam melaksanakan tugasnya akan besar kemungkinan mengalami kegagalan (Arifin & Rachman Putra, 2020). Berbekal pengetahuan dan keinginan untuk memperbaiki lingkungan tempat kerja bagi semua karyawan, banyak organisasi telah banyak berinvestasi dalam prakarsa D&I, akan tetapi tidak berarti skema ini selalu tepat sasaran (Shi et al., 2022).

Pengalaman merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas guna pencapaian tujuan organisasinya (Basyit et al., 2020). Pengalaman kerja karyawan dalam suatu pemerintahan atau organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan atau organisasi tersebut (Samsul Arifin & Didit Darmawan, 2022).

Karyawan dengan pengalaman kerja yang bervariasi juga lebih mungkin untuk menghormati dan menghargai perspektif yang berbeda di tempat kerja, hanya karena mereka telah terpapar lebih banyak sepanjang hidup mereka dan belajar bagaimana menoleransi dan menerima perbedaan (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Akibatnya, mereka kemungkinan akan menjadi pemain tim yang lebih baik dan lebih terbuka untuk belajar dari rekan mereka. Selain itu, merekrut karyawan dengan pengalaman hidup yang beragam berarti memelihara generasi pemimpin sukses berikutnya (Sofian, 2019).

Dalam dunia kerja, menjadi seorang yang profesional bukanlah hal yang mudah. Keahlian dan pengetahuan saja tidak cukup membantu terciptanya profesionalisme dalam ruang lingkup pekerjaan. dan membuat hasil pekerjaan lebih memuaskan (Atika & Mafra, 2020). Menjadi seseorang yang profesional terhadap pekerjaannya, berarti seorang karyawan dapat memosisikan dirinya sebagai seseorang yang paham akan tanggung jawab pekerjaannya baik secara individu, secara tim/berkelompok serta mampu mencapai tujuan suatu instansi/perusahaan

(Kurniawan et al., 2022). Persaingan yang ketat menjadikan karyawan untuk dituntut menjadi seseorang yang profesionalisme (Atika & Mafra, 2020).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti kata profesionalisme adalah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Profesionalisme sendiri diambil dari kata dasar “profesional” di mana seseorang atau karyawan tentu saja harus memahami arti kata profesional dalam melakukan suatu pekerjaan di dalam lingkup kerja.

Profesionalisme yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan bisa menempatkan dirinya selama berada dalam lingkup kerja maupun luar lingkup kerja (Gaussyah, 2012). Bagaimana seorang karyawan bisa menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, tepat waktu dan memiliki nilai integritas. Integritas sendiri dapat berkaitan dengan sifat dan karakter dari seseorang. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh karyawan juga bagaimana dia bisa memajemen emosi serta pikirannya atau membedakan hal pribadi dengan pekerjaan.

Profesionalisme ini harus ditumbuhkan oleh masing-masing karyawan di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat dimana mereka bekerja di bawah naungan Kementerian PPN / Bappenas Republik Indonesia dan memiliki tanggung jawab besar yang akan berpengaruh pada jalannya pemerintahan kabupaten terkait. Fakta yang terjadi adalah

masih banyaknya karyawan bersantai-santai dan bermain media social ketika karyawan lain sedang deadline untuk penyusunan dokumen.

Hasil penelitian terkait peran pengalaman kerja terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi, diantaranya adalah kontroversi hasil penelitian pengalaman secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan (Kemboi et al., 2013) hasil ini didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Basyit et al., 2020). Namun hasil ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Sehingga dengan demikian masih muncul field of research yang sangat menarik untuk diteliti. Untuk menjembatani gap tersebut maka kami mengusulkan profesionalisme kerja sebagai variabel pemediasi yang diharapkan mampu memediasi peran pengalaman kerja terhadap kinerja SDM.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah bagaimana pengalaman kerja akan dapat meningkatkan kinerja SDM dengan profesionalisme kerja sebagai pemediasi. Dengan demikian dapat disusun pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat?

2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap profesionalisme kerja di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat?
3. Apakah profesionalisme kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat?
4. Apakah profesionalisme kerja berperan sebagai variabel pemediasi dalam pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat?

1.2. Tujuan Penelitian

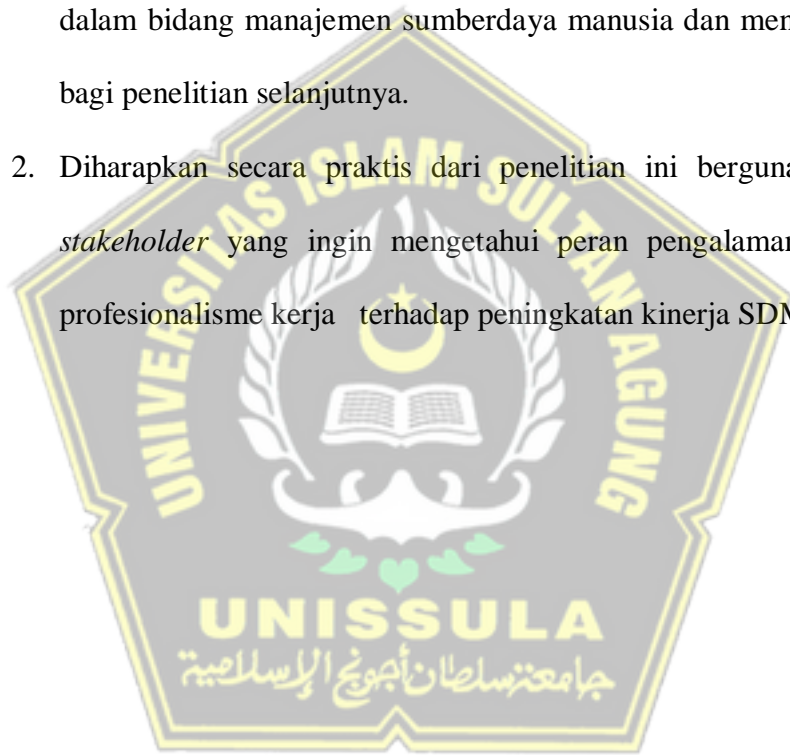
Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dirumuskan maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap profesionalisme kerja di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh profesionalisme kerja terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.

4. Untuk menganalisis dan mengetahui profesionalisme kerja sebagai variabel pemediasi dalam pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.

1.3. Manfaat Penelitian

1. Diharapkan secara teoritis hasil penelitian ini dapat menambah ilmu dalam bidang manajemen sumberdaya manusia dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.
2. Diharapkan secara praktis dari penelitian ini berguna untuk para *stakeholder* yang ingin mengetahui peran pengalaman kerja dan profesionalisme kerja terhadap peningkatan kinerja SDM.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan variabel – variabel penelitian mencakup pengalaman kerja, kompetensi profesional SDM perencana dan kinerja SDM. Masing – masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis diajukan dalam penelitian yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empirik penelitian.

2.1. Kinerja SDM

Kinerja menurut (Shields, J., Brown, M., Kaine, S., & North-Samardzic, 2015) penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepada seorang individu dengan memenuhi beberapa aspek / standar yang telah ditentukan oleh organisasinya. Kinerja SDM merupakan catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi – fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama waktu tertentu (Epstein & Roy, 2003). Hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja adalah hasil proses kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang diukur dengan standar yang telah ditetapkan organisasi (Uysal & Sirgy, 2019).

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil seseorang dalam suatu organisasi dihubungkan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai (Mustafa et al., 2013). Produktivitas kinerja sumber daya manusia diukur dengan efisiensi dan efektifitas (Robbins, 2002). Efisiensi juga mengacu pada sejauh mana sumber daya manusia dapat lebih hemat biaya dan waktu secara efektif (Robbins, S. P., & Judge, 2013). Menurut (Zhang et al., 2019) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Sedangkan indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut adalah: (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (c) ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan kerja (Robbins, S. P., & Judge, 2013).

Faktor – faktor yang mempengaruhi *kinerja SDM* individu tenaga kerja, yaitu : kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi (Aureli & Del Baldo, 2019). Menurut (Bernardin & Russel, 2013) untuk mengukur *kinerja SDM* karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja SDM, antara lain adalah : kualitas (*Quality*), kuantitas (

Quantity), ketepatan waktu (*Timeliness*), efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) dan hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*).

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah hasil kerja yang dicapai individu pada suatu periode waktu tertentu sesuai dengan standar waktu tertentu. Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (a) Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja; (b) Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (c) ketepatan waktu, dapat diukur dengan pencapaian waktu yang dicapai dalam melaksanakan kerja (Robbins, S. P., & Judge, 2013).

2.2. Pengalaman Kerja

“Keanekaragaman pengalaman” dirancang untuk mengenali pengalaman hidup yang unik dan individual dalam tenaga kerja (Fika Rahmanita & Eri Wirandana, 2018). Ini membahas bagaimana tantangan dan pengalaman yang dihadapi seseorang dapat mempengaruhi peluang yang diberikan kepada mereka dan cara mereka memandang dan menjelajahi dunia (Samsul Arifin & Didit Darmawan, 2022). Keanekaragaman pengalaman juga bisa sesederhana mengenali bahwa seorang karyawan yang telah bekerja di berbagai geografi dan di berbagai industri mungkin memiliki pandangan yang lebih luas daripada seseorang yang telah bekerja untuk perusahaan yang sama dan di departemen yang sama selama 20+ tahun.

Keragaman pengalaman meminta pemberi kerja untuk mengenali dan mengakomodasi serangkaian tantangan dan pengalaman unik yang dihadapi seseorang sepanjang hidup mereka, mengakui bagaimana ini dapat menginformasikan kinerja dan sikap mereka di tempat kerja (Ariani et al., 2020). Keragaman pengalaman adalah pendahulu untuk keragaman pemikiran. Kami sering berasumsi bahwa tim yang beragam lebih siap untuk berpikir di luar kotak, mendorong inovasi, dan melayani basis pelanggan yang luas (Sofian, 2019). Tetapi mungkin saja sebuah tim yang terdiri dari karyawan dari berbagai kelompok terpinggirkan dapat berbagi pandangan dunia, pengalaman hidup, dan hak istimewa yang serupa (Suryono Efendi & Ogy Winenriandhika, 2021).

Pengalaman kerja berarti aktivitas kerja berbayar atau tidak berbayar yang memberi peserta kesempatan untuk memperoleh keterampilan umum, pelatihan, pengetahuan, dan kebiasaan kerja yang diperlukan untuk mendapatkan pekerjaan (Hidayat & Wulantika, 2021). periode waktu di mana seorang anak muda, biasanya pelajar, bekerja untuk perusahaan atau organisasi untuk mendapatkan pengalaman dari jenis pekerjaan tertentu: berjejaring, pengalaman kerja, dan membayangi sekarang menjadi langkah biasa menuju pekerjaan (Darmawan & Mardikaningsih, 2021). Pengalaman kerja adalah pengalaman yang diperoleh karyawan selama bekerja dalam suatu pekerjaan, bidang atau profesi tertentu (Samsul Arifin & Didit Darmawan, 2022).

Pengalaman kerja di definisikan oleh (Basyit et al., 2020) adalah proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan tentang metode suatu pekerjaan bagi para pegawai karena keterlibatan tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya. Menurut (Supriyati et al., 2021) pengalaman kerja adalah senioritas atau “*length of service*” atau masa kerja merupakan lamanya seorang pegawai menyumbangkan tenaganya di perusahaan. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil seseorang dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Handoko, 2012).

(Handoko, 2012) mengemukakan bahwa terdapat beberapa dimensi untuk menentukan seseorang berpengalaman atau tidak sebagai berikut:

- a. Lama Waktu atau Masa Kerja,
- b. Keterampilan yang dimiliki,
- c. Penguasaan Terhadap pekerjaan

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah waktu yang digunakan seseorang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan frekuensi dan jenis tugasnya.

2.3. Kompetensi Profesional

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu yang secara kausal terkait dalam memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menempati posisi dan mengandung aspek pengetahuan, keterampilan, atau karakteristik kepribadian yang mampu mempengaruhi kinerja (Sabuhari et

al., 2020). Tiga klasifikasi dimensi dan komponen kompetensi individu; yaitu: (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi sosial (Spencer, L & Spencer, S, 1993).

Kompetensi adalah kemampuan atau keahlian individu (Pitafi et al., 2018). Kompetensi merupakan seperangkat karakteristik pengetahuan, keterampilan, sikap, kecerdasan, dan pandangan dari minat seseorang untuk melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif (Martini et al., 2018). Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik pribadi dasar yang merupakan faktor penentu untuk bertindak dengan sukses dalam pekerjaan atau situasi (Potnuru et al., 2019). Organisasi harus memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan tujuan, sasaran, dan nilai-nilai organisasi (Pitafi et al., 2018). Kompetensi terdiri dari lima jenis karakteristik kompetensi: Motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan dan memiliki keterkaitan dengan kinerja unggul dalam melakukan pekerjaan (Spencer, L & Spencer, S, 1993).

Sebagai seorang perencana, SDM Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat harus memiliki beberapa kompetensi dasar yaitu sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). SKKNI merupakan sebuah set perumusan kemampuan-kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan/atau keahlian, serta sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Tentang Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Perencanaan Pembangunan no.12 Tahun 2020 Tentang Penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Perencanaan Pembangunan.

Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan Organisasi Daerah dibawah naungan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional yang selanjutnya disebut Kementerian Perencanaan adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Kotawaringin Barat.

Tabel 2.1

Kompetensi SDM Perencana

Deskripsi Umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa 2. Memiliki moral, etika, dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya. 3. Berperan sebagai warga negara yang bangga dan cinta tanah air serta mendukung perdamaian dunia. 4. Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya. 5. Menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, kepercayaan, dan agama serta pendapat/temuan original orang lain. 6. Menjunjung tinggi penegakan hukum serta memiliki semangat untuk mendahulukan kepentingan bangsa serta masyarakat luas.
Uraian Tugas	<p>Identifikasi masalah/isu strategis Penyusunan kebijakan rencana pembangunan Adopsi dan legitimasi rencana pembangunan Pelaksanaan rencana pembangunan Evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan</p>
Perencana	Ahli 1. Mampu mengaplikasikan bidang keahliannya dan

Pertama		<p>memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni pada bidangnya dalam penyelesaian masalah serta mampu beradaptasi terhadap situasi yang dihadapi.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Menguasai konsep teoritis bidang pengetahuan tertentu secara umum dan konsep teoritis bagian khusus dalam bidang pengetahuan tersebut secara mendalam, serta mampu memformulasikan penyelesaian masalah prosedural. 3. Mampu mengambil keputusan yang tepat berdasarkan analisis informasi dan data, dan mampu memberikan petunjuk dalam memilih berbagai alternatif solusi secara mandiri dan kelompok 4. Bertanggung jawab pada pekerjaan sendiri dan dapat diberi tanggung jawab atas pencapaian hasil kerja organisasi
Perencana Muda	Ahli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu merencanakan dan mengelola sumber daya di bawah tanggung jawabnya, dan mengevaluasi secara komprehensif kerjanya dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni untuk menghasilkan langkah-langkah pengembangan strategis organisasi. 2. Mampu memecahkan permasalahan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni di dalam bidang keilmuannya melalui pendekatan monodisipliner. 3. Mampu melakukan riset dan mengambil keputusan strategis dengan akuntabilitas dan tanggung jawab yang penuh atas semua aspek yang berada di bawah tanggung jawab bidang keahliannya.
Perencana Madya	Ahli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengembangkan pengetahuan, teknologi, dan/atau seni di dalam bidang keilmuannya atau praktik profesionalnya melalui riset hingga menghasilkan karya inovatif dan teruji. 2. Mampu memecahkan permasalahan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau seni di dalam bidang keilmuannya melalui pendekatan interdisipliner atau multidisipliner 3. Mampu mengelola riset dan pengembangan yang bermanfaat bagi masyarakat dan keilmuan, serta mampu mendapat pengakuan nasional dan internasional.
Perencana Utama	Ahli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengembangkan pengetahuan, teknologi dan/atau seni baru di dalam bidang keilmuannya atau praktik profesionalnya melalui riset hingga menghasilkan karya kreatif, original, dan teruji.

-
2. Mampu memecahkan permasalahan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni di dalam bidang keilmuannya melalui pendekatan interdisipliner, multidisipliner, dan transdisipliner.
 3. Mampu mengelola, memimpin, dan mengembangkan riset dan pengembangan yang bermanfaat bagi kemaslahatan umat manusia, serta mampu mendapat pengakuan nasional dan internasional.
-

Kompetensi profesional SDM perencana disimpulkan sebagai kompetensi Aparatur Sipil Negara atau non Aparatur Sipil Negara yang memiliki keahlian dibidang Perencanaan Pembangunan serta telah memenuhi standar kompetensi Perencanaan Pembangunan sesuai peraturan perundang-undangan dengan indikator kompetensi umum perencana yaitu :

1. Mengumpulkan Data Perencanaan Pembangunan
2. Menganalisis Data Pembangunan
3. Menganalisis Potensi dan Permasalahan Pembangunan
4. Mengkaji Model untuk Menetapkan Alternatif Kebijakan Pembangunan Ekonomi, Sosial, atau Spasial
5. Merumuskan Rencana Kegiatan Pembangunan

2.4. Hubungan antar variabel

1. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kompetensi Profesional SDM Perencana.

Pengalaman kerja yang merupakan lamanya masa kerja dan banyaknya pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai

yang diperoleh melalui pendidikan, pekerjaan, ataupun tugas dalam kurun waktu tertentu akan mendukung kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya (Halik, 2021).

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian oleh Pengalaman Kerja memiliki pengaruh dominan terhadap Kompetensi Kerja (Yudho Ramafrizal S et al., 2022). Pengalaman kerja menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap kompetensi (Wayan et al., 2021). Pengalaman Kerja diketahui berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Kerja (Leni Syawaluddin et al., 2022) Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin tinggi pengalaman kerja akan semakin baik kompetensi profesionalnya

2. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM Perencana

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengalaman secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan (Kemboi et al., 2013) hasil ini didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Basyit et al., 2020). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi pengalaman kerja akan semakin baik kinerja SDM nya

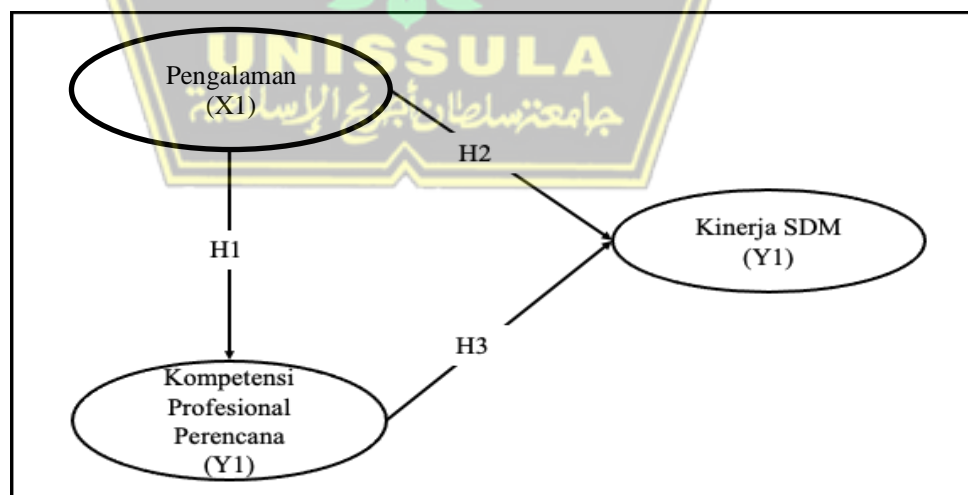
3. Pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja SDM Perencana.

Kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan atau tugas berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan didukung oleh sikap kerja yang diperlukan untuk pekerjaan itu (pande Komang Yuni Agustina et al., 2023). Oleh karena itu, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan seorang karyawan dalam bidang tertentu secara profesional. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja (Rindi Febriyani, 2022). Kompetensi pedagogik mempengaruhi secara signifikan kinerja Guru (Hardianti & Listiadi, 2021). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik kompetensi profesional akan semakin baik kinerjanya

2.5. Model Empirik Penelitian

Model empiric yang diajukan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh pengalaman kerja, Kompetensi profesional SDM perencanaan dan kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM perencanaan di Kabupaten Kotawaringin Barat.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik penarikan sampel Sensus. Teknik Sensus sampling (sampling jenuh) menurut Sugiyono (2012) yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh SDM perencana yang ada di Kabupaten kotawaringin Barat sebanyak 70 orang responden

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari objeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : pengalaman kerja, Kompetensi profesional SDM perencana dan kinerja SDM. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic SDM, data dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variabel penelitian pengalaman kerja, Kompetensi profesional SDM perencana dan kinerja SDM.

Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Questionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jangkarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup pengalaman kerja, Kompetensi profesional SDM perencana dan kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada tabel 3.1

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Pengalaman kerja waktu yang digunakan seseorang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan frekuensi dan jenis tugasnya.	a. Lama Waktu atau Masa Kerja, b. Keterampilan yang dimiliki, c. Penguasaan Terhadap pekerjaan	Handoko (2009)
2.	Kompetensi profesional SDM perencana sebagai kompetensi Aparatur Sipil Negara atau non Aparatur Sipil Negara yang memiliki keahlian dibidang Perencanaan Pembangunan serta telah memenuhi standar kompetensi Perencanaan Pembangunan sesuai peraturan perundang-undangan	1. Mengumpulkan Data Perencanaan Pembangunan 2. Menganalisis Data Pembangunan 3. Menganalisis Potensi dan Permasalahan Pembangunan 4. Mengkaji Model untuk Menetapkan Alternatif Kebijakan Pembangunan Ekonomi, Sosial, atau Spasial 5. Merumuskan Rencana Kegiatan Pembangunan	PermenPPN/ Ka. Bappenas no.12 Tahun 2020
3.	Kinerja SDM adalah hasil kerja yang dicapai individu pada suatu periode waktu tertentu sesuai dengan standar waktu tertentu.	1. Kualitas hasil pekerjaan, 2. Kuantitas hasil pekerjaan, 3. ketepatan waktu,	(Robbins <i>et.al.</i> 2009)

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari objek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan

analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerful, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual varians* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) meminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Hengky

(2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruksi lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara kontrak dengan kontrak lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n R_i^2}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

L : Melambangkan standardize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *communality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan

adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk\ dengan kontrak lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara kontrak dengan kontrak lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blog lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE).

4. **Composite reliability**

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. **Cronbach's Alpha**

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinearitas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinearitas.

6. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975).

Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2y_1 + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ).

Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data berdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel pengalaman kerja terhadap Kompetensi professional SDM perencana

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel pengalaman kerja terhadap Kompetensi professional SDM perencana

b) $H_0 : \beta_2 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel pengalaman kerja terhadap kinerja SDM

$H_0 : \beta_2 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel pengalaman kerja terhadap kinerja SDM

c) $H_0 : \beta_3 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel

Kompetensi professional SDM perencana
terhadap kinerja SDM

$H_0 : \beta_3 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel
Kompetensi professional SDM perencana
terhadap kinerja SDM

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan Df = (α ;n-

k)

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

H_0 diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial
masing masing variabel independent terhadap variabel
dependent.

b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara
partial masing masing variabel independent terhadap
variabel dependent.

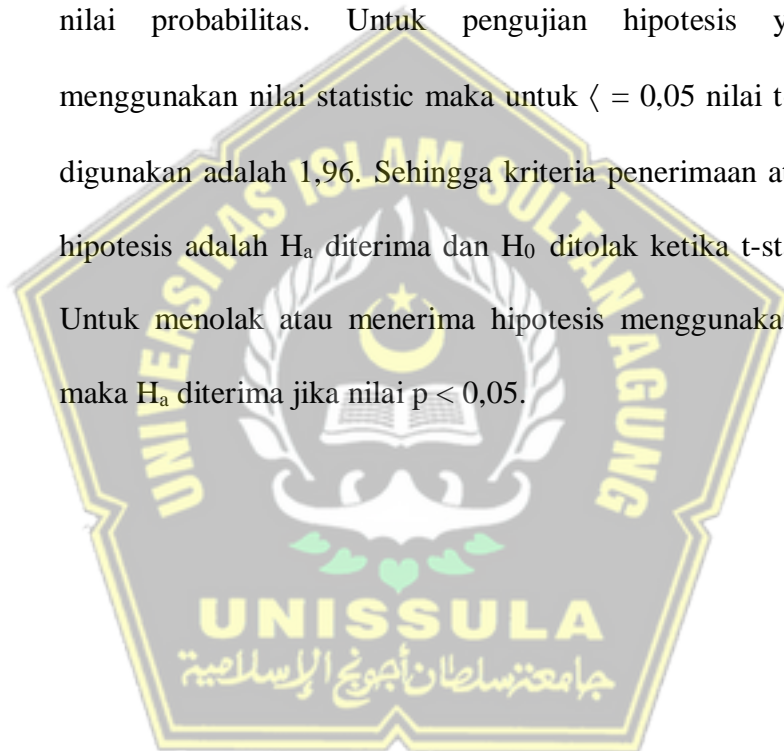
8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator
refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari
indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model
struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian
yang dijelaskan itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen

dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

9. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Statistik Responden dan Variabel

4.1.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah SDM perencana di Kabupaten Kotawaringin Barat yang berjumlah 70 orang pegawai. Pada sub bab ini disajikan gambaran responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistic yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 70 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan lama bekerja yang dipaparkan berikut ini:

a. Jenis Kelamin

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini

dapat dijelaskan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	31	44.3
Wanita	39	55.7
Total	70	100.0

Sumber: Hasil Hasil pengolahan data, 2023.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 31 responden (44,3%) dan responden wanita sebanyak 39 responden (55,7%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah wanita lebih banyak dibandingkan dengan pria. Pegawai wanita cenderung memiliki kemampuan komunikasi yang lebih baik. Kemampuan ini dapat mendukung kolaborasi tim, negosiasi, dan pengembangan hubungan yang kuat antar rekan kerja.

b. Usia

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
25 - 30 tahun	15	21.4
31 - 40 tahun	28	40.0
41 - 50 tahun	17	24.3
51 - 60 tahun	9	12.9
> 60 tahun	1	1.4
Total	70	100.0

Sumber: Hasil Hasil pengolahan data, 2023.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 25-30 tahun sebanyak 15 responden (21,4%), usia 31-40 tahun sebanyak 28 responden (40,0%), usia 41-50 tahun sebanyak 17 responden (24,3%), usia 51-60 sebanyak 9 responden (12,9%), dan 1 responden (1,4%) usia > 60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa

sebagian besar responden termasuk dalam kategori usia produktif, yaitu usia ideal dalam meniti karir. Pegawai usia produktif sering memiliki tingkat ketangguhan yang tinggi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Mereka telah mengalami berbagai perubahan dalam karir dan pekerjaan, membuat mereka lebih siap menghadapi tantangan dan bermanuver di tengah perubahan yang cepat.

c. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
Diploma	3	4.3
Sarjana / S1	55	78.6
Pascasarjana / S2	12	17.1
Total	70	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 55 responden (78,6%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 3 orang (4,3%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 12 orang (17,1%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Pendidikan tinggi sering dikaitkan dengan kemampuan analitik yang matang dan kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Pegawai dengan

latar belakang pendidikan yang baik dan pengalaman kerja yang solid memiliki kemampuan untuk mengaplikasikan teori ke dalam praktik, membuat keputusan yang terinformasi, dan memberikan kontribusi yang berarti pada tingkat strategis dan operasional

d. Lama Bekerja

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan lama bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	20	28.6
11 - 20 tahun	37	52.9
21 - 30 tahun	13	18.6
Total	70	100.0

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 11-20 tahun sebanyak 37 responden (52,9%). Responden dengan masa kerja 0 - 10 tahun sebanyak 20 responden (28,6%), dan masa kerja 21-30 tahun sebanyak 13 responden (18,60%). Hasil ini menunjukkan bahwa responden mempunyai masa kerja yang cukup untuk menjadi bagian dari sebuah instansi. Pegawai dengan cukup pengalaman dapat membawa perspektif baru dan ide-ide kreatif untuk memecahkan masalah. Mereka mungkin memiliki pandangan yang berbeda dan dapat memberikan kontribusi yang berharga untuk inovasi di tempat kerja.

4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif data merupakan langkah awal yang penting dalam penelitian untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik data yang dimiliki. Analisis ini melibatkan penggunaan statistik deskriptif untuk menyajikan, merangkum, dan mengorganisir data agar mudah dipahami. Analisis deskriptif dalam hal ini digunakan untuk mendeskripsikan tanggapan responden terhadap variabel penelitian.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk masing-masing pernyataan pada kuesioner yang digunakan. Kriteria tanggapan responden mengacu prosedur tanggapan hasil kuesioner di bawah ini.

1. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
2. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
3. Jawaban Kurang Setuju (KS) diberi skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Penelitian menggunakan lima pilihan jawaban (skala 1-5), dan skor untuk masing-masing pernyataan dihitung sebagai berikut:

Skor maksimum = 5

Skor minimum = 1

Rentang = 4

Interval kelas = rentang : banyak kelas = $4/5 = 0,8$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti :

- a. Sangat Baik atau Sangat Tinggi : $4,2 < \text{rata-rata skor} \leq 5$

- b. Baik atau Tinggi: $3,4 < \text{skor rata-rata} \leq 4,2$
- c. Cukup atau Sedang: $2,6 < \text{rata-rata skor} \leq 3,4$
- d. Kurang Baik atau Rendah: $1,8 < \text{skor rata-rata} \leq 2,6$
- e. Sangat Kurang Baik atau Sangat Rendah: $1 < \text{rata-rata skor} \leq 1,8$

Paparan berikut ini menunjukkan hasil analisis rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variabel:

a. Pengalaman Kerja

Variabel Pengalaman Kerja diukur dengan tiga indikator yakni: lama waktu atau masa kerja, keterampilan yang dimiliki, dan penguasaan terhadap pekerjaan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Pembelajaran Organisasi:

Tabel 4.5.
Statistik Deskriptif Variabel Pengalaman Kerja

Indikator		N	Min	Max	Mean
X1_1	Lama Waktu atau Masa Kerja	70	1.00	5.00	3.50
X1_2	Keterampilan yang dimiliki	70	1.00	5.00	3.66
X1_3	Penguasaan Terhadap pekerjaan	70	1.00	5.00	3.60
Mean variabel					3.59

Sumber : Data Primer 2023.

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Pengalaman Kerja secara keseluruhan sebesar 3,59 terletak pada rentang kategori baik ($3,4 < \text{rata-rata skor} \leq 4,2$). Artinya, bahwa responden secara umum memberikan penilaian baik pada variabel Pengalaman Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, responden cenderung memberikan penilaian positif atau baik

terhadap variabel Pengalaman Kerja. Dengan nilai mean sebesar 3,59 dan terletak pada rentang kategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa bahwa pengalaman kerja yang mereka miliki memberikan kontribusi positif atau memadai terhadap pengalaman kerja mereka secara keseluruhan.

Penilaian yang baik terhadap variabel ini bisa mengimplikasikan bahwa responden merasa pengalaman kerja yang beragam atau bervariasi dapat memberikan mereka peluang untuk mengembangkan diri, belajar hal-hal baru, serta meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam konteks pekerjaan. Ini juga bisa menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang beragam dianggap sebagai aspek yang penting atau dihargai dalam karir atau profesi responden.

Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi pada variabel Pengalaman Kerja adalah Keterampilan yang dimiliki dengan skor 3,66. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden cenderung memberikan penilaian yang tinggi terhadap keterampilan yang mereka miliki dalam konteks pengalaman kerja. Ini bisa menandakan bahwa dalam survei atau penelitian yang dilakukan, responden menganggap bahwa keterampilan yang dimiliki memiliki pengaruh yang signifikan dalam pengalaman kerja mereka.

Sementara itu, indikator yang mendapatkan skor terendah adalah lama waktu atau masa kerja yaitu diperoleh skor 3,50. Temuan ini memberikan petunjuk bahwa responden mungkin kurang memandang pentingnya lama waktu atau masa kerja dalam mengevaluasi pengalaman kerja mereka. Hal ini bisa menunjukkan bahwa responden mungkin lebih fokus pada kualitas atau tingkat keterampilan yang mereka miliki daripada sekadar lamanya waktu yang dihabiskan dalam suatu pekerjaan.

b. Kompetensi Profesional

Variabel Kompetensi profesional diukur dengan lima indikator yakni: Mengumpulkan data perencanaan pembangunan, Menganalisis data pembangunan, Menganalisis potensi dan permasalahan pembangunan, Mengkaji model untuk menetapkan alternatif kebijakan pembangunan ekonomi, sosial, atau spasial, dan Merumuskan kegiatan pembangunan. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kompetensi profesional:

Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi profesional

Indikator	N	Min	Max	Mean
Y1_1 Mengumpulkan data perencanaan pembangunan	70	2.00	5.00	3.49
Y1_2 Menganalisis data pembangunan	70	1.00	5.00	3.60
Y1_3 Menganalisis potensi dan permasalahan pembangunan	70	1.00	5.00	3.56
Y1_4 Mengkaji model untuk menetapkan alternatif kebijakan pembangunan	70	1.00	5.00	3.61

Y1_5	ekonomi, sosial, atau spasial Merumuskan rencana kegiatan pembangunan	70	1.00	5.00	3.57
					Mean variabel 3.57

Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan, rata-rata responden memiliki Kompetensi profesional yang baik. Dengan nilai mean sebesar 3.57 dan terletak pada rentang kategori tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat kompetensi profesional yang dianggap baik atau tinggi dalam konteks yang diukur dalam survei atau penelitian tersebut.

Temuan bahwa nilai mean tertinggi pada variabel Kompetensi profesional adalah untuk mengkaji model untuk menetapkan alternatif kebijakan pembangunan ekonomi, sosial, atau spasial dengan skor 3.61 memberi petunjuk bahwa mayoritas responden mungkin merasa memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisis dan mengevaluasi model-model kebijakan untuk berbagai aspek pembangunan.

Sementara itu, temuan bahwa indikator Kompetensi profesional yang mendapatkan skor terendah adalah mengumpulkan data perencanaan pembangunan dengan skor 3.49 memberi petunjuk bahwa responden mungkin memiliki lebih sedikit kepercayaan diri dalam kemampuan mereka untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk proses perencanaan

pembangunan. Hal ini bisa menunjukkan bahwa ada potensi untuk meningkatkan keterampilan atau pengetahuan dalam hal pengumpulan data untuk perencanaan pembangunan.

c. Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM diukur dengan tiga indikator yakni: Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan, dan Ketepatan waktu. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja SDM:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Indikator	N	Min	Max	Mean
Y2_1	70	1.00	5.00	3.83
Y2_2	70	2.00	5.00	3.86
Y2_3	70	1.00	5.00	3.76
Rata-rata variabel				3.81

Table 4.7 menunjukkan bahwa secara keseluruhan, rata-rata kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) responden berada pada kategori baik. Dengan nilai mean sebesar 3.81 dan terletak pada rentang kategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki penilaian positif terhadap kinerja SDM secara keseluruhan dalam konteks yang diukur dalam survei atau penelitian tersebut.

Hasil deskripsi data menunjukkan bahwa nilai mean tertinggi pada variabel Kinerja SDM adalah untuk Kuantitas hasil pekerjaan dengan skor 3.86. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas

responden menganggap bahwa hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh SDM dalam organisasi mereka memiliki kualitas yang baik atau jumlah yang memadai. Ini bisa menandakan bahwa dalam survei atau penelitian tersebut, kuantitas hasil pekerjaan dianggap sebagai aspek yang cukup dihargai atau penting dalam kinerja SDM.

Sementara itu, hasil deskripsi data menunjukkan bahwa nilai mean terendah pada variabel Kinerja SDM adalah untuk Ketepatan waktu dengan skor 3.76. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden mungkin melihat bahwa ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas atau proyek menjadi aspek yang sedikit kurang optimal dalam kinerja SDM. Ini bisa menunjukkan bahwa ada ruang untuk perbaikan dalam hal mengelola waktu dengan lebih efektif dalam konteks SDM.

4.2. Analisis Data Statistik

4.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 3.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria Goodness of fit (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015: 74) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor 0,5 - 0,6 masih dianggap cukup memadai dengan nilai t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel

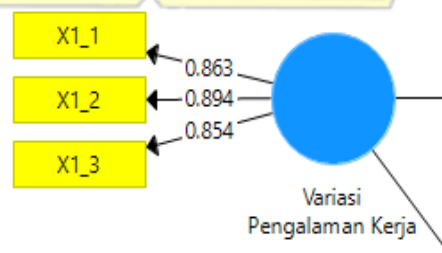
laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. Evaluasi Model Pengukuran Pengalaman Kerja (X1)

Pengukuran variabel Pengalaman Kerja pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator, yakni Lama Waktu atau Masa Kerja (X1_1), Keterampilan yang dimiliki (X1_2), dan Penguasaan Terhadap pekerjaan (X1_3). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Pengalaman Kerja menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Pembelajaran Organisasi.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Pengalaman Kerja (X1)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	<i>t-tabel ($\alpha=5\%$)</i>	<i>p value</i>
X1_1 <- Pengalaman Kerja	0.863	22.246	1.960	0,000
X1_2 <- Pengalaman Kerja	0.894	34.205	1.960	0,000
X1_3 <- Pengalaman Kerja	0.854	23.079	1.960	0,000



Gambar 4.1 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Pengalaman Kerja

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Pengalaman Kerja (X1), di mana nilai loading faktor untuk indikator X1_1 yaitu Lama Waktu atau Masa Kerja adalah 0,863. Indikator X1_2 yaitu Keterampilan yang dimiliki didapatkan loading faktor sebesar 0,894, dan indikator X1_3 yaitu Penguasaan Terhadap pekerjaan didapatkan loading faktor sebesar 0,854, atau berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Pengalaman Kerja (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Lama Waktu atau Masa Kerja (X1_1), Keterampilan yang dimiliki (X1_2), dan Penguasaan Terhadap pekerjaan (X1_3).

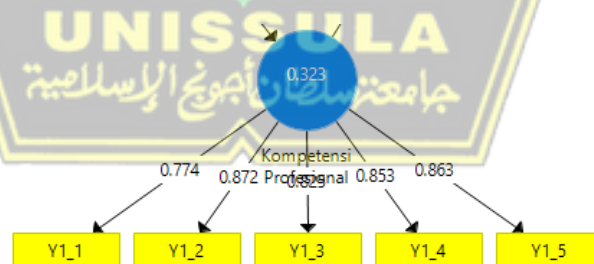
b. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kompetensi profesional (Y1)

Pengukuran variabel Kompetensi profesional pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu: Mengumpulkan data perencanaan pembangunan (Y1_1), Menganalisis data pembangunan (Y1_2), Menganalisis potensi dan permasalahan pembangunan (Y1_3), Mengkaji model untuk menetapkan alternatif kebijakan pembangunan ekonomi, sosial,

atau spasial (Y1_4), dan Merumuskan rencana kegiatan pembangunan (Y1_5). Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kompetensi profesional menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kompetensi profesional.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kompetensi profesional (Y1)

Indikator	Outer Loading	t- statistics	t-tabel ($\alpha=5\%$)	p value
Y1_1 <- Kompetensi profesional	0.774	14.827	1,960	0,000
Y1_2 <- Kompetensi profesional	0.872	30.201	1,960	0,000
Y1_3 <- Kompetensi profesional	0.825	22.486	1,960	0,000
Y1_4 <- Kompetensi profesional	0.853	24.091	1,960	0,000
Y1_5 <- Kompetensi profesional	0.863	27.922	1,960	0,000



Gambar 4.3 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kompetensi profesional

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Kompetensi profesional (Y1), di mana nilai loading faktor untuk indikator : Mengumpulkan data perencanaan pembangunan (Y1_1) diperoleh loading faktor sebesar 0,774;

Menganalisis data pembangunan (Y1_2) sebesar 0,872, Menganalisis potensi dan permasalahan pembangunan (Y1_3) sebesar 0,825, Mengkaji model untuk menetapkan alternatif kebijakan pembangunan ekonomi, sosial, atau spasial (Y1_4) sebesar 0,853, dan Merumuskan rencana kegiatan pembangunan (Y1_5) diperoleh loading faktor sebesar 0,863. Keseluruhan nilai loading faktor yang diperoleh dari masing-masing indikator berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kompetensi profesional (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Mengumpulkan data perencanaan pembangunan (Y1_1), Menganalisis data pembangunan (Y1_2), Menganalisis potensi dan permasalahan pembangunan (Y1_3), Mengkaji model untuk menetapkan alternatif kebijakan pembangunan ekonomi, sosial, atau spasial (Y1_4), dan Merumuskan rencana kegiatan pembangunan (Y1_5).

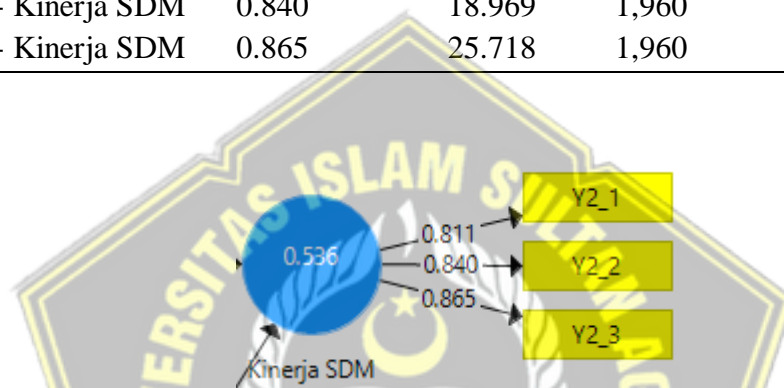
c. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM (Y2)

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yakni: Kualitas hasil pekerjaan (Y2_1), Kuantitas hasil pekerjaan (Y2_2), dan Ketepatan waktu (Y2_3). Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai

loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>t-statistics</i>	t-tabel ($\alpha=5\%$)	<i>p value</i>
Y2_1 <- Kinerja SDM	0.811	14.316	1,960	0,000
Y2_2 <- Kinerja SDM	0.840	18.969	1,960	0,000
Y2_3 <- Kinerja SDM	0.865	25.718	1,960	0,000



Gambar 4.5 Nilai Loading Faktor pada Indikator Variabel Kinerja SDM

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2), di mana angka loading faktor pada indikator Kualitas hasil pekerjaan (Y2_1) diperoleh loading faktor bernilai 0,811, Kuantitas hasil pekerjaan (Y2_2) diperoleh loading faktor bernilai 0,840, dan Ketepatan waktu (Y2_3) diperoleh loading faktor bernilai 0,865, Angka-angka loading tersebut berada di atas angka 0,700 serta signifikan pada taraf kepercayaan 95% dan angka t-statistik setiap indikator di atas nilai t-tabel (1,960). Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh

indikator Kualitas hasil pekerjaan (Y2_1), Kuantitas hasil pekerjaan (Y2_2), dan Ketepatan waktu (Y2_3).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

2) *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui dua cara yaitu dengan melihat: 1) *square root of average variance extracted* atau akar AVE dan 2) nilai *cross loading*. Hasil uji *discriminant validity* untuk data variabel penelitian ini dipaparkan di bawah ini:

a. Akar AVE atau *Square Root Of Average Variance Extracted* (AVE)

Pengujian *discriminant validity* model ini dijalankan dengan memeriksa perbandingan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan nilai korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Hasilnya dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.11
Nilai Validitas Diskriminan

	Kinerja SDM	Kompetensi Profesional	Pengalaman Kerja
Kinerja SDM	0.839		
Kompetensi Profesional	0.689	0.838	
Pengalaman Kerja	0.596	0.569	0.870

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Sumber Data : Pengolahan data primer, 2023

Nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang lain, menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi. Hasil pengolahan data pada Tabel 4.11 memperlihatkan nilai akar AVE yang lebih tinggi dari korelasi antar konstruk. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima. Oleh karena itu, syarat validitas diskriminan telah dipenuhi oleh alat penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi semua konstruk variabel laten penelitian ini.

b. *Cross Loading*

Analisis terhadap *cross loading* dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.12
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Kompetensi Profesional	Pengalaman Kerja
X1_1	0.497	0.515	0.863
X1_2	0.564	0.531	0.894
X1_3	0.492	0.432	0.854
Y1_1	0.587	0.774	0.377
Y1_2	0.623	0.872	0.551
Y1_3	0.562	0.825	0.486
Y1_4	0.564	0.853	0.460
Y1_5	0.547	0.863	0.495
Y2_1	0.811	0.505	0.411
Y2_2	0.840	0.596	0.521
Y2_3	0.865	0.620	0.553

Jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka pengujian diskriminasi validitas dianggap valid. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

3) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Chin dalam Ghozali, 2011).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja SDM	0.790	0.800	0.877	0.703
Kompetensi Profesional	0.894	0.897	0.922	0.702
Pengalaman Kerja	0.840	0.846	0.904	0.758

Sumber Data : Pengolahan data primer, 2023

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai cronbach alpha masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Menurut pendapat Chin dalam Ghozali (2011), hasil reliabilitas komposit setiap konstruk bisa dipergunakan pada proses analisis data sebagai petunjuk ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk. Hasil uji reliabilitas composite menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari 0,70, dan nilai yang lebih tinggi dari 0,70 Reliabel menunjukkan

bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4) Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.13
 Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM	0.536	0.522
Kompetensi Profesional	0.323	0.313

Tabel 4.13 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM (Y2) sebesar 0,536. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel Pengalaman Kerja Dan Kompetensi profesional sebesar 53,6%, sedangkan sisanya 46,4% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Kompetensi profesional (Y1) bernilai 0,323 dapat dijelaskan oleh Pengalaman Kerja sebesar 32,3% dan sisanya 67,7% diperoleh oleh efek dari variabel lainnya yang tidak tertera dalam penelitian ini.

Nilai Q-Square (Q2), relevansi prediksi Q-Square merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali dan Latan, 2015: 81).

Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat dihitung dengan rumus:

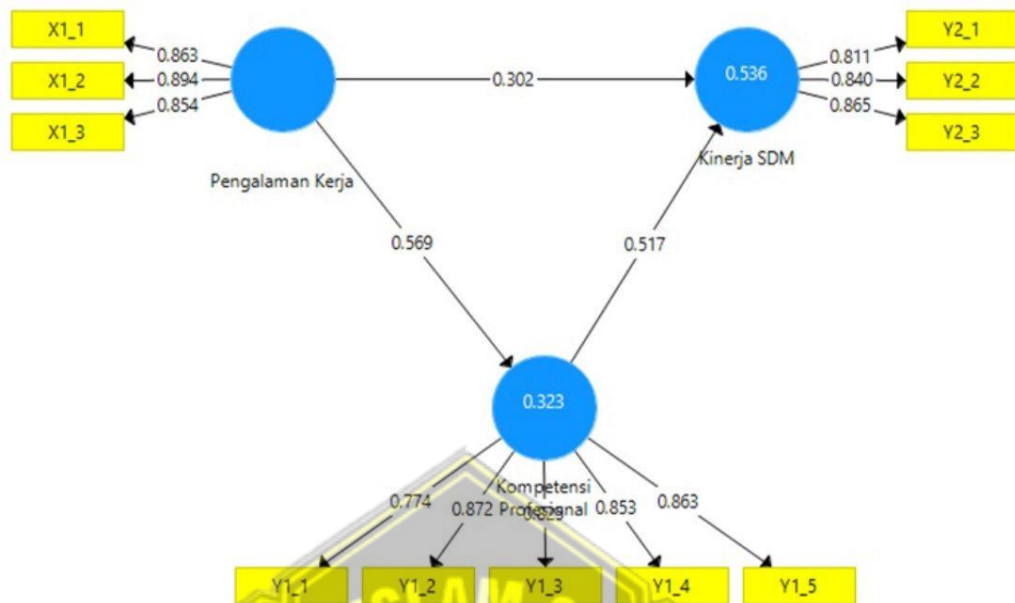
$$\begin{aligned}
Q^2 &= 1 - (1 - R^2) (1 - R^2) \\
&= 1 - (1 - 0,536) (1 - 0,323) \\
&= 1 - ((0,464) (0,677)) \\
&= 1 - 0,314 \\
&= 0,686
\end{aligned}$$

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai 0,686 yang lebih besar dari nol yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang baik. Hal ini bermakna nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi. Nilai Q^2 mendekati 1 menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data.

2.3. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Kompetensi profesional sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v3.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS dengan Mediasi
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 3.0* (2023)

2.3.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan t hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.14
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi Profesional -> Kinerja SDM	0.517	0.521	0.105	4.913	0.000

Pengalaman Kerja - > Kinerja SDM	0.302	0.297	0.115	2.628	0.009
Pengalaman Kerja - > Kompetensi Profesional	0.569	0.573	0.078	7.264	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS* 3.0 (2023)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

a. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Pengalaman Kerja akan berpengaruh positif terhadap Kompetensi profesional

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kompetensi profesional yakni 0,569. Hasil itu memberi bukti bahwa Pengalaman Kerja memberi pengaruh positif kepada Kompetensi profesional. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,264) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu pengalaman kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kompetensi profesional. Hasil ini berarti semakin banyak pengalaman seorang pegawai, maka kompetensi profesionalnya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

b. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Pengalaman Kerja akan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM.

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM yakni 0,302. Hasil itu memberi bukti bahwa Pengalaman Kerja memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (2,628) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Pengalaman Kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin banyak pengalaman kerja pegawai, maka kinerja SDM akan cenderung semakin baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

c. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Kompetensi profesional akan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM yakni 0,517. Hasil itu memberi bukti bahwa Kompetensi profesional memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,913)

lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kompetensi profesional secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila kompetensi professional seorang pegawai semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

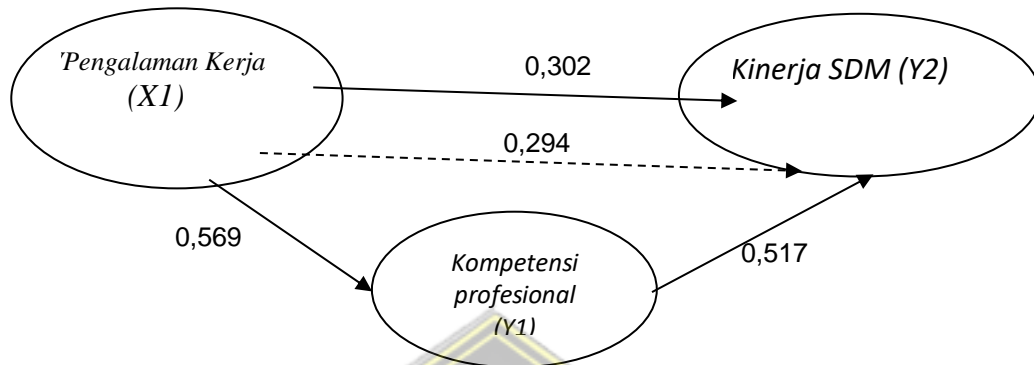
Hipotesis	Kesimpulan
H1 Pengalaman Kerja akan berpengaruh positif terhadap Kompetensi profesional Pegawai.	Diterima $t = 7,264 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)
H2 Pengalaman Kerja akan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM	Diterima $t = 2,628 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)
H3 Kompetensi profesional Pegawai akan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM	Diterima $t = 4,913 > 1,96$ ($p=0,000 < 0,05$)

Sumber : Pengolahan data primer, 2023

2.3.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Kompetensi profesional

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) melalui variabel intervening, yaitu variabel kompetensi profesional. Pengaruh tidak

langsung pengalaman kerja terhadap kinerja SDM melalui mediasi kompetensi profesional digambarkan pada *path diagram* berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Kompetensi profesional pada Hubungan Antar Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja SDM

Keterangan :

- : Pengaruh langsung
- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Koefisien jalur pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang diberikan Pengalaman Kerja bagi Kinerja SDM melalui Kompetensi profesional diperoleh sebesar 0,294. Angka tersebut merupakan hasil kali perkalian koefisien jalur X1 - Y1 dengan Y1 - Y2, yaitu $0,569 \times 0,517 = 0,302$. Untuk menguji pengaruh tidak langsung, *Sobel Test* digunakan, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pengalaman Kerja -> Kompetensi Profesional -> Kinerja SDM	0.294	0.296	0.064	4.595	0.000

Sumber : Pengolahan data primer, 2023

Pengaruh mediasi Kompetensi profesional dalam kaitan variabel Pengalaman Kerjaterhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,294. Uji sobel menghasilkan besaran t-hitung 4,595 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Kompetensi profesional menjadi mediator pada hubungan Pengalaman Kerja dengan Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,302 lebih besar nilainya dibanding pengaruh secara *indirect* 0,294. Artinya, pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM lebih banyak secara langsung dibanding secara tidak langsung melalui kompetensi profesional. Semakin banyak pengalaman kerja, maka pegawai akan memiliki kompetensi profesional yang baik yang pada akhirnya diharapkan dapat menunjang peningkatan kinerja pegawai.

Simpulan dari pengujian tersebut adalah bahwa Kompetensi profesional menjadi mediator pada hubungan Pengalaman Kerja dengan Kinerja SDM. Artinya, ketika ada pengalaman kerja yang lebih banyak, maka pegawai cenderung memiliki kompetensi profesional yang lebih baik, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM mereka.

Meskipun begitu, ketika melihat besarnya pengaruh, terlihat bahwa pengaruh langsung Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM (sebesar 0,302) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi profesional (sebesar 0,294). Ini menunjukkan bahwa meskipun Kompetensi profesional bertindak sebagai mediator yang signifikan dalam

hubungan antara Pengalaman Kerja dan Kinerja SDM, tetapi pengaruh langsung Pengalaman Kerja masih memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap kinerja SDM daripada melalui Kompetensi profesional.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin banyak pengalaman kerja yang dialami oleh pegawai, semakin besar kemungkinan mereka memiliki kompetensi profesional yang baik. Namun demikian, pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kinerja SDM tetap menjadi faktor yang penting dan signifikan dalam menentukan kinerja pegawai.

4.4. Pembahasan Hasil

4.4.1. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kompetensi profesional

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja memberi pengaruh positif kepada Kompetensi profesional. Hasil ini berarti semakin banyak pengalaman seorang pegawai, maka kompetensi profesionalnya akan cenderung menjadi lebih baik.

Variabel pengalaman kerja yang diukur dengan tiga indikator yakni: lama waktu atau masa kerja, keterampilan yang dimiliki, dan penguasaan terhadap pekerjaan terbukti dapat mendorong peningkatan kompetensi profesional yang diukur dengan lima indikator yakni: mengumpulkan data perencanaan pembangunan, menganalisis data pembangunan, menganalisis potensi dan permasalahan pembangunan, mengkaji model untuk menetapkan alternatif kebijakan pembangunan ekonomi, sosial, atau spasial, dan merumuskan rencana kegiatan

pembangunan. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian oleh Pengalaman Kerja memiliki pengaruh dominan terhadap Kompetensi Kerja (Yudho Ramafrizal S et al., 2022). Pengalaman kerja menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap kompetensi (Wayan et al., 2021). Pengalaman Kerja diketahui berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Kerja (Leni Syawaluddin et al., 2022).

Dengan nilai loading factor tertinggi pada indikator Keterampilan yang dimiliki untuk Variabel Pengalaman Kerja dan pada indikator Menganalisis data pembangunan untuk Variabel Kompetensi profesional, hal ini menunjukkan bahwa keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi profesionalnya. Ini bisa berarti bahwa tingkat keterampilan yang lebih tinggi cenderung berkontribusi pada kemampuan individu untuk menganalisis data pembangunan dengan lebih baik. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan atau kursus tambahan kepada pegawai untuk meningkatkan keterampilan analisis data, serta memberikan kesempatan untuk praktek langsung dalam menganalisis data pembangunan dalam konteks pekerjaan mereka.

Sementara itu, dengan nilai loading factor terendah pada indikator Penguasaan Terhadap pekerjaan untuk Variabel Pengalaman Kerja dan pada indikator Mengumpulkan data perencanaan pembangunan untuk Variabel Kompetensi profesional, hal ini menunjukkan bahwa penguasaan terhadap pekerjaan dan kemampuan dalam mengumpulkan

data perencanaan pembangunan memiliki kontribusi yang lebih rendah terhadap kompetensi profesional. Ini bisa menandakan bahwa responden mungkin melihat bahwa aspek-aspek ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kompetensi profesional mereka, atau mungkin masih perlu ditingkatkan lebih lanjut untuk mencapai tingkat yang diharapkan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan atau pengembangan tambahan dalam hal pengumpulan dan analisis data perencanaan pembangunan, serta memberikan dukungan dan bimbingan kepada pegawai untuk meningkatkan pemahaman mereka dalam hal penguasaan terhadap pekerjaan yang lebih baik.

4.4.2. *Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja SDM.*

Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin banyak pengalaman kerja pegawai, maka kinerja SDM akan cenderung semakin baik. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengalaman secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan (Kemboi et al., 2013) hasil ini didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Basyit et al., 2020).

Dengan nilai loading factor tertinggi pada indikator Keterampilan yang dimiliki untuk Variabel Pengalaman Kerja dan pada indikator Ketepatan waktu untuk Variabel Kinerja SDM, hasil ini menunjukkan bahwa keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap ketepatan waktu dalam kinerja SDM. Ini mengindikasikan bahwa tingkat keterampilan yang lebih tinggi cenderung berkontribusi pada kemampuan untuk menjaga ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas-tugas SDM. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi area-area di mana keterampilan tertentu diperlukan dalam menjaga ketepatan waktu, kemudian memberikan pelatihan atau pengembangan keterampilan kepada pegawai yang memerlukan.

Sementara itu, dengan nilai loading factor terendah pada indikator Penguasaan Terhadap pekerjaan untuk Variabel Pengalaman Kerja dan pada indikator Penguasaan Terhadap pekerjaan Kuantitas hasil pekerjaan untuk Variabel Kinerja SDM, hal ini menunjukkan bahwa penguasaan terhadap pekerjaan dan kuantitas hasil pekerjaan mungkin memiliki kontribusi yang lebih rendah terhadap kinerja SDM. Ini bisa menandakan bahwa responden mungkin melihat bahwa aspek-aspek ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja SDM mereka, atau mungkin masih perlu ditingkatkan lebih lanjut untuk mencapai tingkat yang diharapkan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan pemahaman pegawai tentang pentingnya penguasaan terhadap pekerjaan dan memberikan insentif atau motivasi tambahan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan.

4.4.3. Pengaruh Kompetensi profesional terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Kompetensi profesional memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila kompetensi professional seorang pegawai semakin baik, maka kinerjanya akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kompetensi profesional berpengaruh terhadap kinerja (Rindi Febriyani, 2022). Kompetensi pedagogik mempengaruhi secara signifikan kinerja Guru (Hardianti & Listiadi, 2021).

Variabel kompetensi profesional diukur dengan lima indikator yakni: mengumpulkan data perencanaan pembangunan, menganalisis data pembangunan, menganalisis potensi dan permasalahan pembangunan, mengkaji model untuk menetapkan alternatif kebijakan pembangunan ekonomi, sosial, atau spasial, dan merumuskan rencana kegiatan pembangunan. Kompetensi profesional terbukti dapat meningkatkan variabel kinerja sumber daya manusia yang diindikasikan dengan tiga indikator yakni: kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, dan ketepatan waktu.

Indikator Variabel Kompetensi profesional dengan nilai loading factor tertinggi adalah indikator Menganalisis data pembangunan, sedangkan Indikator Variabel Kinerja SDM dengan nilai loading factor tertinggi adalah indikator Ketepatan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk menganalisis data pembangunan memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap kemampuan SDM untuk menjaga ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Ini mengindikasikan bahwa dengan meningkatkan kemampuan analisis data pembangunan, SDM dapat lebih efektif dalam mengelola waktu dan menghasilkan pekerjaan dengan tepat waktu. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan atau kursus yang fokus pada pengembangan keterampilan analisis data pembangunan kepada SDM, serta memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan hasil analisis tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Indikator Variabel Kompetensi profesional dengan nilai loading factor terendah adalah indikator Mengumpulkan data perencanaan pembangunan, sedangkan Indikator Variabel Kinerja SDM dengan nilai loading factor terendah adalah indikator Penguasaan Terhadap pekerjaan Kuantitas hasil pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk mengumpulkan data perencanaan pembangunan dan penguasaan terhadap pekerjaan mungkin memiliki kontribusi yang lebih rendah terhadap kinerja SDM dalam hal kuantitas hasil pekerjaan. Ini mengindikasikan bahwa responden mungkin melihat bahwa aspek-aspek ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan produksi pekerjaan oleh SDM, atau mungkin masih perlu ditingkatkan lebih lanjut untuk mencapai tingkat yang diharapkan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan atau bimbingan tambahan kepada SDM dalam pengumpulan data perencanaan pembangunan, serta

memperkuat pemahaman mereka tentang pentingnya penguasaan terhadap pekerjaan dalam mencapai target kuantitas hasil pekerjaan yang diinginkan.



BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan masalah penelitian

Berdasarkan fenomena gap dan research gap terkait peran pengalaman kerja dan profesionalitas kerja, rumusan permasalahan penelitian yang telah ditentukan adalah "bagaimana pengalaman kerja akan dapat meningkatkan kinerja SDM dengan profesionalisme kerja sebagai pemediasi".

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi profesional perencana menjadi mediator pada hubungan Pengalaman Kerja dengan Kinerja SDM. Oleh karena itu, jawaban atas pertanyaan penelitian yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

1. Pengalaman kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki peran yang penting dalam menentukan seberapa baik SDM melakukan tugasnya di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Pengalaman kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat profesionalisme kerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin beragam pengalaman kerja seseorang, semakin tinggi tingkat Kompetensi profesional perencana yang mereka tunjukkan di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.

3. Profesionalisme kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Kompetensi profesional perencana seseorang, semakin baik pula kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.
4. Kompetensi profesional perencana berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat. Artinya, semakin banyak pengalaman kerja yang dialami oleh pegawai, semakin tinggi kemungkinan mereka memiliki Kompetensi profesional perencana yang lebih baik, yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM di lembaga tersebut.

5.1.2. Kesimpulan hypothesis

Hasil pembuktian hipotesis penelitian dengan menggunakan SEM PLS menunjukkan bahwa :

1. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap profesionalisme kerja di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. Profesionalisme kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.

4. profesionalisme kerja berperan sebagai variable pemediasi dalam pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja SDM di Bappedalitbang Kabupaten Kotawaringin Barat.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menjawab perbedaan hasil penelitian sebelumnya terkait peran pengalaman kerja terhadap kinerja SDM yang dijadikan pijakan dalam perumusan hipotesis dan model empirik penelitian. Hasil pembuktian hipotesis menunjukkan bahwa hasil penelitian pengalaman secara signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan (Kemboi et al., 2013) hasil ini didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Basyit et al., 2020).

Kemudian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi yang berharga terhadap teori perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa semakin banyak pengalaman kerja yang dialami oleh pegawai, semakin besar kemungkinan mereka memiliki kompetensi profesional yang baik. Kompetensi profesional kemudian berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Kinerja SDM. Dengan kata lain, ketika pegawai memiliki pengalaman kerja yang beragam, mereka cenderung memiliki tingkat kompetensi profesional yang lebih baik, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja SDM mereka.

Namun, perlu diingat bahwa pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap kinerja SDM tetap menjadi faktor penting dan signifikan dalam menentukan kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja SDM, langkah-langkah yang mendukung pengembangan kompetensi profesional pegawai dapat diambil, sambil tetap memperhatikan pentingnya pengalaman kerja yang beragam. Ini dapat dilakukan melalui penyediaan pelatihan, pengembangan karir, mentoring, dan pembinaan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi pegawai. Dengan demikian, kombinasi antara pengalaman kerja yang beragam dan peningkatan kompetensi profesional dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja SDM dalam organisasi.

5.3. Implikasi manajerial

1. Terkait Variabel Pengalaman Kerja, indikator Variabel Pengalaman Kerja dengan nilai loading factor tertinggi adalah indikator Keterampilan yang dimiliki. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mendorong Pengalaman Kerja, maka organisasi harus mempertahankan dan meningkatkan pengembangan keterampilan pegawai. Ini dapat dilakukan melalui penyediaan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan, memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek yang memperluas keterampilan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu pegawai dalam mengasah dan meningkatkan keterampilan mereka. Sedangkan Indikator Variabel

Pengalaman Kerja dengan nilai loading factor terendah adalah indikator Penguasaan Terhadap pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mendorong Pengalaman Kerja, maka organisasi harus meningkatkan pemahaman dan pengetahuan pegawai dalam menguasai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaan mereka. Ini dapat dilakukan melalui pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman, mentoring oleh senior yang berpengalaman, serta memberikan pelatihan tambahan atau sumber daya yang diperlukan untuk memperkuat pemahaman pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih efektif.

2. Terkait variabel kompetensi profesional perencana, indikator variabel kompetensi profesional dengan nilai loading factor tertinggi adalah indikator menganalisis data pembangunan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mendorong kompetensi profesional perencana, organisasi harus mempertahankan dan memperkuat kemampuan pegawai dalam menganalisis data pembangunan. Ini dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan agar pegawai dapat terus mengembangkan dan meningkatkan keterampilan mereka dalam analisis data pembangunan. Sedangkan indikator variabel kompetensi profesional dengan nilai loading factor terendah adalah indikator mengumpulkan data perencanaan pembangunan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mendorong kompetensi profesional perencana, organisasi harus

meningkatkan kemampuan pegawai dalam mengumpulkan data perencanaan pembangunan. Ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan, memperkenalkan metode atau alat baru untuk pengumpulan data, serta memberikan bimbingan dan dukungan kepada pegawai dalam memahami pentingnya dan teknik-teknik yang efektif dalam mengumpulkan data perencanaan pembangunan.

3. Terkait Variabel Kinerja SDM, indikator Variabel Kinerja SDM dengan nilai loading factor tertinggi adalah indikator Ketepatan waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mendorong Kinerja SDM perencana, organisasi harus mempertahankan dan meningkatkan kedisiplinan pegawai dalam memenuhi tenggat waktu. Ini dapat dicapai melalui pengembangan sistem manajemen waktu yang efektif, peningkatan komunikasi antar tim, serta memberikan insentif atau penghargaan bagi pegawai yang konsisten dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Sedangkan indikator Variabel Kinerja SDM dengan nilai loading factor terendah adalah indikator Penguasaan Terhadap pekerjaan Kuantitas hasil pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk mendorong Kinerja SDM perencana, organisasi harus meningkatkan pemahaman dan kemampuan pegawai dalam menguasai pekerjaan serta meningkatkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan. Ini dapat dilakukan melalui penyediaan pelatihan, mentoring, serta memberikan dukungan dan sumber daya

yang diperlukan agar pegawai dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas mereka dan menghasilkan hasil pekerjaan yang memuaskan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Nilai koefisien determinasi (R-square) variabel Pengalaman Kerja dan Kompetensi profesional hanya mampu menjelaskan 53,6% variasi dalam kinerja SDM sisanya tidak dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut dan mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, limitasi penelitian ini adalah ketidakmampuan untuk memasukkan semua faktor yang mungkin mempengaruhi kinerja SDM, seperti faktor lingkungan kerja, faktor personalitas, atau faktor-faktor lain yang tidak teridentifikasi.

Kemudian variabel Pengalaman Kerja yang hanya mampu menjelaskan 32,3% variasi dalam kompetensi profesional dan sisanya tidak dapat dijelaskan oleh Pengalaman Kerja. Dengan demikian, limitasi penelitian ini adalah ketidakmampuan untuk mengidentifikasi dan memasukkan semua faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi profesional, seperti faktor pendidikan, pelatihan, atau faktor lingkungan kerja yang tidak terukur dalam penelitian ini.

Kemudian, penggunaan kuesioner memungkinkan munculnya subjektivitas dalam penilaian responden atau kekurangan dalam instrumen pengukuran yang digunakan. Selain itu, penelitian ini juga mungkin terbatas pada sampel yang digunakan, seperti hanya memfokuskan pada

satu lembaga atau area geografis tertentu, sehingga generalisasi hasil ke populasi yang lebih luas mungkin menjadi sulit.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Saran untuk penelitian selanjutnya termasuk perluasan cakupan sampel untuk mencakup lebih banyak lembaga atau wilayah geografis yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi hasil. Penggunaan metode pengukuran yang lebih obyektif dan terstandarisasi untuk variabel-variabel yang diteliti juga dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian. Selain itu, penelitian lebih lanjut juga bisa mengeksplorasi variabel-variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi Kinerja SDM dan Kompetensi Profesional, seperti faktor-faktor lingkungan kerja atau karakteristik individu lainnya.

Selain itu, analisis lebih lanjut juga bisa dilakukan untuk memahami lebih dalam interaksi antara Pengalaman Kerja dan Kompetensi Profesional dengan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Ini dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap Kinerja SDM dan Kompetensi Profesional, serta memperluas pemahaman tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Daftar Pustaka

- Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). THE EFFECT OF MOTIVATION, WORK ENVIRONMENT AND WORK EXPERIENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF PT. SUPER BOX INDUSTRIES. *DIMENSI*, 9(1), 74–86.
- Arifin, S., & Rachman Putra, A. (2020). *Employee Performance Development through Work Experience, Work Ethic, Compensation*. 22, 39–45. <https://doi.org/10.9790/487X-2207023945>
- Atika, K., & Mafra, U. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Profesionalisme Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PIN (Persero) Pelaksana Pembangkit Bukit Asam Tanjung Enim. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(4), 355–366. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/index>
- Aureli, S., & Del Baldo, M. (2019). Performance measurement in the networked context of convention and visitors bureaus (CVBs). *Annals of Tourism Research*, 75, 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.004>
- Basyit, A., Sutikno, B., & Dwiharto, J. (2020). PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal EMA - Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 5(1), 12–21.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Pengaruh Keterampilan Interpersonal, Pengalaman Kerja, Integritas dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(2), 290–296. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i2.1153>
- Epstein, M. J., & Roy, M. (2003). Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15–31.
- Fika Rahmanita, & Eri Wirandana. (2018). ANALISIS PENGARUH SKILL VARIETY, TASK IDENTITY, TASK SIGNIFICANCE, AUTONOMY, FEEDBACK ABOUT RESULT DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN UNIVERSITAS PAMULANG UNTUK PENGEMBANGAN KARIR DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI. *EDUKA : Jurnal Pendidikan, Hukum, Dan Bisnis*, 3(2), 27–34.
- Frey, S. L., Sedaghatjou, M., & Rodney, S. (2021). Collaborative engagement experience-based learning: a teaching framework for business education. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(5), 1252–1266. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-08-2020-0182>

- Gaussyah, M. (2012). Revitalisasi Fungsi SDM Polri dan Anggaran Polri menuju Profesionalisme. *Kanun Jurnal Ilmu Hukum*, 14(3), 361–375.
- Halik, S. A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomiika Jurnal Ekonomi*, 14(1), 46–57.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hardianti, E., & Listiadi, A. (2021). *Pengaruh Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Pengenalan Lapangan Persekolahan Mahasiswa Pendidikan Akuntansi* (Vol. 9, Issue 1). JPAK.
- Hidayat, I. S., & Wulantika, L. (2021). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.VONEX INDONESIA RANCAEKEK. *Journal Of Economics, Management, Business, And Accounting*, 1(1), 93–106.
- Kemboi, A., Biwott, G., Chenuos, N., & Augustine, R. (2013). Skill Variety, Feedback and Employee Performance: A Case of Moi Teaching and Referral Hospital Eldoret. In *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN (Vol. 5, Issue 19). www.iiste.org
- Kurniawan, M. I., Fathasyah, M. I. A., Syafa'at, M. I., & Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Sistem Ta'awun Service Excelent dan Profesionalitas Terhadap Citra Lembaga Keuangan Syariah. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(2), 806. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i2.580>
- Leni Syawaluddin, Handayani Pramita, E., & Sumarsan Goh, T. (2022). THE INFLUENCE OF PERSONALITY AND WORK EXPERIENCE ON THE COMPETENCE OF EMPLOYEES OF PT.ERA MUSIKA INDAH MEDAN. *CERMIN : JURNAL PENELITIAN* , 6(2), 454–464.
- Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., & Piartrini, P. S. (2018). The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 29–37. <https://doi.org/10.9790/487X-2002082937>
- Mustafa, M., Richards, J. J., Ramos, H. M., Broga, J., Ehsan, S. D., Campus, J., Road, W., & Kingdom, U. (2013). *High Performance Human Resource Practices and Corporate Entrepreneurship: the Mediating Effect of Middle Managers Knowledge Collecting and*. 18(2), 17–36.
- pande Komang Yuni Agustina, Alit Suputra, G., & Luh Nik Oktarini. (2023). Pengaruh Diklat, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Gianyar. *Widya Amrita:J Urnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(2), 321–335.
- Pitafi, A. H., Kanwal, S., Ali, A., Khan, A. N., & Waqas Ameen, M. (2018). Moderating roles of IT competency and work cooperation on employee work performance in an ESM environment. In *Technology in Society* (Vol. 55). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.08.002>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 39–60. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>

- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, *10*(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Samsul Arifin, & Didit Darmawan. (2022). STUDI TENTANG PENGALAMAN KERJA, KOMITMEN KERJA, DUKUNGAN ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Edunomika*, *06*(01), 33–44.
- Shi, X., Xi, T., & Yao, Y. (2022). *Varieties of Experiences: How Do Leaders' Public-Sector Experiences Matter for Economic Performance?* https://www.monmouth.edu/polling-institute/reports/monmouthpoll_us_082218/
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., & North-Samardzic, A. (2015). *Managing employee performance & reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press.
- Sofian, E. (2019). PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. DUTAGRIYA SARANA MEDAN. In *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)* (Vol. 4, Issue 2).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Supriyati, Amran, & Herawati. (2021). ANALISIS PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ARIFINDO MANDIRI KABUPATEN BUNGO. *Jurnal Administrasi Sosial Dan Humaniora*, *4*(2).
- Suryono Efendi, & Ogy Winenriandhika. (2021). PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DI PT. MARKETAMA INDAH. *ARTIKELAKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* , *3*(1), 99–111.
- Uysal, M., & Sirgy, M. J. (2019). Quality-of-life indicators as performance measures. *Annals of Tourism Research*, *76*(September 2018), 291–300. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.016>
- Wayan, I., Adyatma, C., Desak, D., Pradnya, R., & Nida, P. (2021). ANALISIS PENGARUH PENGALAMAN TERHADAP KOMPETENSI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS UKM DI KOTA DENPASAR, PROVINSI BALI. *Jurnal Lingkungan & Pembangunan*, *5*(1). <https://ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/wicaksana>
- Yudho Ramafrizal S, Marten Yogaswara, & Veri Aryanto Sopiandah. (2022). PENGARUH PELATIHAN, PENGEMBANGAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KOMPETENSI GURU (Survey pada Guru di SMAN 1 Bandung). *Oikos: Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi Dan Ilmu Ekonomi*, *VI*(2), 226–232.

Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>

